

# Los museos militares y el turismo. El caso de la Sala-museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) y su gestión turística

David Sánchez-Serrano\* Trinidad Vacas-Guerrero\*\*

Universidad Rey Juan Carlos (España)

**Resumen:** Los museos militares tienen como finalidad la transmisión de una cultura de defensa democrática. El auge del turismo cultural, así como el uso de los museos como recurso turístico, pueden ser una oportunidad para estos centros museísticos del Ministerio de Defensa a la hora de incrementar el número de receptores a los que transmitir este mensaje. La finalidad de este trabajo es establecer las posibles relaciones entre museos militares y turismo de cara a conocer si estas instituciones pudiesen verse beneficiadas en un futuro gracias a dicha relación. Para llevar a cabo la investigación se ha elegido la Sala-museo del Automóvil de Torrejón de Ardoz, dado que consideramos que puede servir como modelo para este tipo de instituciones, analizando su situación actual respecto al público y las posibilidades que ofrecería con una gestión turística adecuada. Asimismo, consideramos que la propuesta metodológica utilizada, basada en la elaboración y realización de un cuestionario, una entrevista y la observación directa, es extrapolable a otras instituciones museísticas de pequeño y mediano tamaño con escasa demanda. Entre las principales conclusiones a las que hemos llegado, destacamos que son numerosas las mejoras que han de seguir introduciendo este tipo de museos, si realmente están interesados en incrementar el número y la diversidad de visitantes, abrirse al público turístico y con ello transmitir una idea de la cultura de defensa renovada y actual.

**Palabras Clave:** Museos militares; cultura de defensa; Gestión turística; Red de Museos de Defensa; Sala-museo del Automóvil; Visitantes.

## Military museums and tourism. The case of the Sala-museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) and its tourist management

**Abstract:** The purpose of military museums is to transmit a democratic culture of defence. The boom in cultural tourism, as well as the use of museums as tourist resources, may be an opportunity for the Ministry of Defence museums to increase their audiences. The purpose of this work is to establish possible links between military museums and tourism in order to see if these institutions could benefit in the future from such a relationship. The research focused on the Automobile Museum of Torrejón de Ardoz as a model for this type of institution, analysing its current situation with respect to the public and the possibilities that it might offer with adequate tourism management. The methodology was based on questionnaires, interviews and direct observation, and may be applicable to other small and medium-sized museum institutions with low demand. Among the main conclusions we have reached, we would like to highlight that there are many improvements that should be introduced by this type of museum, if they are really interested in increasing the number and diversity of visitors, opening up to tourism and thus transmitting an idea of a renewed present culture of defence.

**Keywords:** Military museums; Defence culture; Tourism management; Red de Museos de Defensa; Sala-museo del Automóvil; visitors.

## 1. Introducción

El turismo es el motor de la economía española. En la última década, la cifra de los turistas que ha registrado nuestro país ha sido superior año tras año pese a la tendencia a estabilizarse<sup>1</sup>. Aunque

\* Universidad Rey Juan Carlos (España); E-mail: d.sanchezser@alumnos.urjc.es; <https://orcid.org/0000-0002-5374-2505>

\*\* Universidad Rey Juan Carlos (España); E-mail: trinidad.vacas@urjc.es; <https://orcid.org/0000-0002-7555-0985>

el turismo tradicional de sol y playa sigue siendo el mayoritario, en las últimas décadas ha entrado en escena el turismo cultural como una forma de diversificación de la demanda destinada, también a erradicar la estacionalidad. Dentro de este tipo de turismo, los museos son un recurso de especial relevancia junto a los edificios históricos y el patrimonio arqueológico.

Entre las diversas tipologías de museos existentes dentro de la oferta turística y cultural española, se encuentran los museos militares. Estos poseen una gran colección de interés histórico, artístico y arqueológico, pero cuyo peso patrimonial no se corresponde con la demanda turística.

La creación en España de la Red de Museos de Defensa en 2015<sup>2</sup> tenía como finalidad la proyección nacional e internacional de los centros museísticos adscritos al Ministerio de Defensa, reforzando su papel en el acceso de los ciudadanos a la cultura. Su misión principal es la de contribuir a la cultura de defensa, es decir, acercar la sociedad a sus Fuerzas Armadas y transmitir el mensaje de que la Defensa Nacional es una cuestión que atañe a todos. La apertura de estos centros museísticos puede tener, además, otras repercusiones como puede ser el turismo, viéndose favorecida por la importancia de este sector.

Por todo ello, con este artículo intentamos poner en valor este tipo de museos, destacando el alto valor patrimonial de sus colecciones que no se corresponde con la demanda que poseen en la actualidad. Entre los objetivos que pretendemos alcanzar con esta investigación: establecer las relaciones actuales y potenciales de los museos militares y el sector turístico; analizar la situación actual de la Sala-museo del Automóvil, respecto al público y las posibilidades que ofrece con una gestión turística adecuada; y aportar una propuesta metodológica aplicada en este museo y que podría implementarse en otras instituciones museísticas de pequeño y mediano tamaño y con escasa demanda.

## 2. La relación entre los museos militares y el turismo

### 2.1. Los museos y el turismo

El ICOM (2020) define al museo como “una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo”. En este sentido, al museo asisten personas de muy distinta procedencia —no sólo residentes— y con varios motivos, que se pueden concentrar en las tres últimas palabras de la definición del ICOM. Es en la industria turística donde estos tres elementos —museos, visitantes y motivación— convergen en forma de recurso turístico, demanda turística y finalidad.

Huyssen establece que la relevancia turística de las instituciones museísticas que forman parte del turismo cultural se relaciona con el “posmodernismo cultural” de Pierre Bourdieu, de manera que la clave del entretenimiento y el ocio cultural de forma masiva recae sobre los museos (Cogo, 2013). Además, en España las políticas de renovación y regeneración del espacio urbano en materia de cultura desde finales de los años 70 tienen a los museos como epicentro de sus actuaciones (Vacas, 2014). Según el Ministerio de Cultura (2019), el 40.5% de los españoles visitaron un museo en 2018, el tipo de recurso más visitado después de los monumentos.

No obstante, hay que considerar que, de toda la oferta museística existente, no toda ella es turística. Donaire (2012) establece tres tipos de relación entre los museos y el turismo:

La primera categoría es aquella en la que los museos representan el principal atractivo de un destino. Por ejemplo, el Pergamonmuseum en Berlín, el Guggenheim en Bilbao o el Museo del Prado en Madrid.

La segunda es aquella conformada por los museos que sirven de complemento al recurso turístico principal del destino y colabora en su diversificación. Los turistas que acuden a la Barcelona de Gaudí aprovechan para visitar el MNAC o el Museu Picasso.

El último de los casos es el de los museos que no son plenamente turísticos, sino que reciben visitas de grupos escolares, aficionados y algún turista residual. Así, de los 92 museos de la ciudad de Madrid, sólo tres son turísticos: el MNCARS, el Museo del Prado y el Thyssen-Bornemisza, que juntos forman el Paseo del Arte (Vacas, 2000).

La organización, el funcionamiento y la administración del museo como recurso turístico le corresponden a la gestión turística, que debe responder a la siguiente pregunta: ¿está el museo preparado para el turismo? En realidad, deberíamos preguntarnos si el museo está preparado para recibir visitantes, ya que la gran mayoría de las medidas que vamos a ver gestiona la recepción de estos. El éxito turístico de un museo depende tanto de su potencial como de la gestión turística de sus visitantes, para ello Camprubí (2015) establece siete puntos en torno a los que gira la gestión turística del museo: la señalización, las

instalaciones, los servicios, las actividades, la información, la accesibilidad y las relaciones existentes con otros museos (Figura 1).

En esta gestión turística consideramos que el elemento fundamental son los visitantes. Para que un museo sea competitivo turísticamente, debe conocerlos y satisfacer sus necesidades culturales y de ocio. Se da por descontado que el museo debe realizar actividades de difusión y captación de visitantes (Del Barrio, 2016). Para algunos museos, una alta demanda por parte del público es considerado como un aspecto negativo ya que les aleja de su función principal, la conservación; mientras que, para otros, el elevado flujo turístico es el resultado de su propio éxito, y por ello lo consideran como un aspecto positivo.

**Figura 1: Simplificación de la gestión turística de los museos según Camprubí.**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de Camprubí (2015: 125).

Sea como fuere, el auge de visitas en los museos es una constante desde principios de siglo. Así, de 2007 a 2018 en los museos gestionados por el Ministerio de Cultura han aumentado en un 9.3% y de 2015 a 2018 un 7.3%, alcanzando en este año los 65.403 visitantes (Ministerio de Cultura, 2019). Teniendo en cuenta estos datos, se ve imprescindible llevar a cabo la gestión de visitantes. De la habilidad para atraer turistas depende el éxito del museo (Cogo, 2013). Debemos conseguir su fidelidad ofreciéndoles la mejor experiencia posible ya que —siguiendo las reglas del marketing— no hay mejor publicista que un cliente satisfecho. Esto provoca la dinamización del sector, ya que este visitante complacido se ve incitado a visitar más museos tanto dentro como fuera de su entorno (Rico, 2008) y, además, actuará como un cliente apóstol animando a otros potenciales visitantes a acudir al museo.

Según Wollard, la acogida a los visitantes se basa tanto en los servicios que se les ofrece como en la accesibilidad al museo, que él define como “la posibilidad de utilizar los recursos del museo” (Woollard, 2007: 118). Este hecho es fundamental, ya que muchos museos no son aún accesibles a personas con diversidad funcional.

No debemos olvidar que, al igual que todos los museos no son turísticos, no todo turista está motivado por la cultura ni por los museos (Cogo, 2013). Existe un perfil de visitante predominante en ellos: el

perfil del turista cultural. Conocer profundamente a este turista nos ayuda a segmentar el público de los museos y, seguidamente, a plantear estrategias destinadas a ofrecer productos y/o servicios más ajustados a sus necesidades (Rico, 2008).

El uso turístico de los museos ha generado repercusiones sobre estas instituciones. Mencionaremos tan sólo algunas de ellas, ya que no es objetivo principal de este estudio. La primera es la búsqueda de la excelencia turística en la gestión de los visitantes, reconocida por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE) (Ministerio de Cultura, 2018). El primer museo en recibir esta certificación fue el MARQ de Alicante en 2018, al que le siguen el Thyssen y el Guggenheim en 2019.

Muchos de los museos existentes han sido diseñados desde su origen exclusivamente para atraer turistas (Grau, 2016). La proliferación de museos que —motivados por el auge del número de visitantes— han surgido en las últimas décadas, ha llevado a la gestión empresarial de estas instituciones con el fin de hacerlas más eficientes a través del desarrollo de estrategias de autofinanciación (Herreman, 1998). Se ha aprovechado el ascenso del turismo, por tanto, para crear instalaciones y servicios complementarios hasta entonces inexistentes con el fin de incrementar sus rentas. Herreman (1998) teme que los museos centren su foco de atención en este aspecto y abandonen su función original, la conservación. Cabe destacar que esa mala gestión que puede conllevar un uso masivo y desmedido del museo por parte de los visitantes es en sí contradictorio con la propia experiencia turística. Grau (2016) establece que esta se deteriora cuando la sensación de agobio e incomodidad aumenta en lugares de ocio y disfrute, sintiéndose, incluso, una situación de alivio al salir. No hemos de olvidar, no obstante, que en su inmensa mayoría, los museos españoles no se han sido creados con finalidad turística, aunque en las últimas décadas sí se han ido adecuando, algunos de ellos, para ese tipo de público.

La situación actual producida por la Covid-19 está teniendo importantes repercusiones sobre la industria turística y cultural. Para garantizar todas las medidas sanitarias posibles, el Ministerio de Cultura (2020) ha elaborado un informe en el que se planifica la reapertura de estos centros conforme al proceso de desescalada, así como el ICTE (2020) ha redactado una serie de directrices y recomendaciones, que se están llevando a cabo en la actualidad, para la reducción del contagio en las visitas a los museos y sitios patrimoniales.

## 2.2. Los museos militares y su uso turístico

De los 1521 museos y colecciones museográficas existentes en España según el Ministerio de Cultura (2019), 47 de ellos están adscritos al Ministerio de Defensa. De esta cantidad, 25 son colecciones museográficas y 22 son museos (Ministerio de Defensa, 2011). Todos ellos pertenecen a la categoría de museos históricos según la división que establece el Ministerio de Cultura (2019).

Hasta la última década del siglo XX, los museos militares españoles mantienen el cometido original, la conservación de objetos y elementos para su salvaguarda y su uso didáctico en la formación de reclutas (Hernández, 2004; Santacana y Hernández, 2011). Pero desde los años 90 en Europa y el inicio de milenio en España se ha producido un giro trascendental en el que la misión de estos museos es la de actuar como medio de transmisión de la cultura de defensa (Fernández, 2019).

El Ministerio de Defensa (2019b) define la cultura de defensa como el conjunto de conocimientos que permiten a las personas el desarrollo de juicios u opiniones sobre los instrumentos con que el Estado protege a los ciudadanos de determinados peligros, siendo las FAS (Fuerzas Armadas) uno de los instrumentos más importantes.

Algunos autores han considerado el desinterés de los ciudadanos por los museos militares como consecuencia del rechazo a las FAS y su politización (Barbeito y Fernández, 2016; González-Pola, 2018) a la vez que destacan su arcaísmo. Aunque consideramos esta percepción anacrónica y desfasada (Gracia, 2020), valoramos al museo militar como un recurso del denominado turismo militar (Hernández Mogollón, et al, 2019) dentro de la tipología del turismo cultural.

En cuanto al arcaísmo, se debe pasar de la mera conservación y colocación de objetos a incorporar la función de comunicación de estos mediante la adaptación de la nueva museología. Barbeito y Fernández (2016) destacan tres aspectos para su incorporación: realizar un discurso expositivo mediante el cual los objetos ilustren ideas, reforzar la voluntad didáctica del objeto, y crear complicidad con el visitante a través de la exposición. A lo que González-Pola (2018) añade el hecho de que debe primar el público sobre el objeto.

El objetivo es, por tanto, pasar del arcaísmo a la didáctica: pasar del militarismo al rigor histórico y científico (Santacana y Hernández, 2011; Martín Cubello, 2005), de la mera exposición de objetos a la integración del público como protagonista del pasado (Martín Cubello, 2005; Barbeito y Fernández, 2016), y pasar del ámbito militar y la exaltación patriótica al ámbito civil, mostrando al Ejército y a la

sociedad civil en su conjunto como herramientas indispensables para la seguridad y la defensa de los valores democráticos y el estado de paz actual.

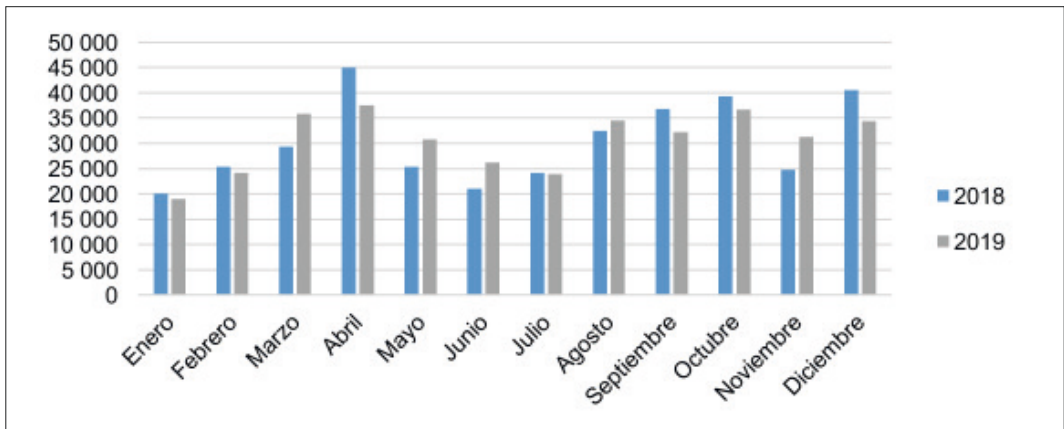
La sociedad civil es el público objetivo de los museos militares (González-Pola, 2018), y para su captación han de elaborarse diferentes estrategias de marketing que actualmente se están llevando a cabo en algunos de los más importantes (Fernández, 2019).

Reid (1998) reconoce que los turistas son un público exigente en cuanto a la ubicación de los museos, por lo que los museos militares mal situados tan sólo reciben un 1% de las visitas que podrían recibir. Los que más turistas reciben, aporta Reid, son aquellos que, como el Alcázar de Toledo, el de Segovia o la Torre del Oro, además de poseer una colección atractiva, se ubican en edificios ya de por sí con interés artístico-arquitectónico.

En cuanto a su relación con el turismo, en España no son abundantes las fuentes bibliográficas para abordar esta cuestión, ya que se trata de una tendencia nueva tras la reciente creación de la RMD (Red de Museos de Defensa) en 2015 y, aunque entre sus principales objetivos no está el de ser un recurso turístico, consideramos que la atracción de visitantes es una cuestión necesaria para lograrlos. Con relación a ello, tampoco existen los suficientes datos para abordar la cuestión. En su estudio, Fernández (2019) habla de 1.700.000 visitas en 2015. Para 2018, el Ministerio de Defensa ofrece el dato de 1.967.230 visitantes en 44 centros museísticos —ya que tres de ellos no han informado al respecto—. De esta cifra, el 5.76% son visitantes extranjeros (Ministerio de Defensa, 2019a). Como vemos, de 2015 a 2018 se ha incrementado en, prácticamente, 270.000 personas. Es, por tanto, una tendencia al alza.

De los distintos Ejércitos y Organismos en los que se integran, los centros museísticos del Ejército de Tierra recibieron el 71.34% de los visitantes, la Armada el 24.33%, el Ejército del Aire —en esencia el Museo de Aeronáutica y Astronáutica— el 3.57% y los del Órgano Central el 0.76% (Ministerio de Defensa, 2019a). En el caso del Ejército de Tierra, cabe destacar la evolución del Museo del Ejército (Toledo). De las 310.000 visitas en 2016 a las 365.000 de 2017 (Pérez Herrera, 2018), aunque es cierto que, como vemos en la figura 2, en estos últimos tres años se ha estabilizado: 364.000 en 2018 y 367.000 en 2019.

**Figura 2: Visitas al Museo del Ejército en el periodo 2018-2019**



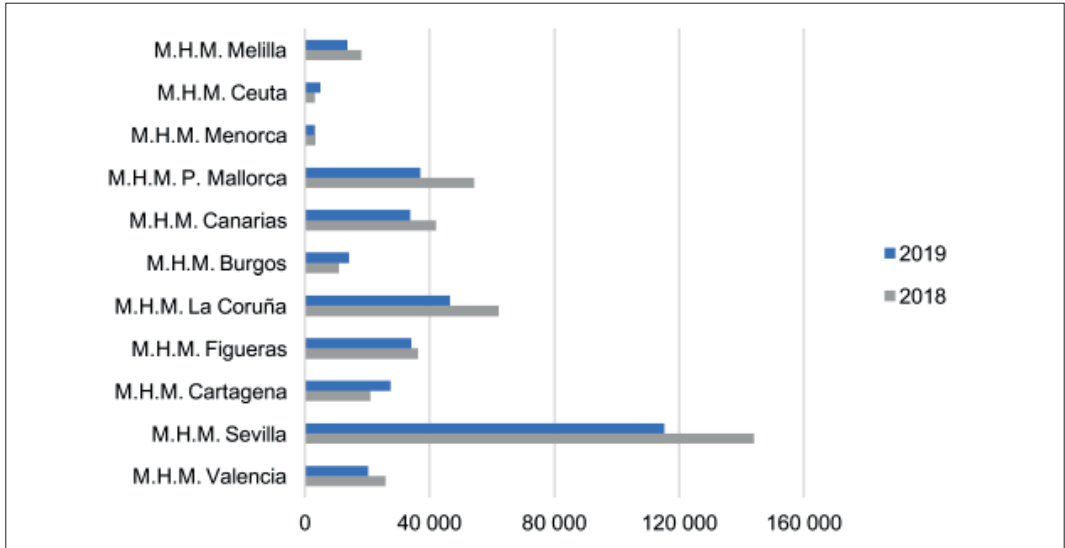
**Fuente:** elaboración propia con datos del IHCM (Instituto de Historia y Cultura Militar).

Con respecto a los Museos Periféricos del Ejército de Tierra (Figura 3), observamos un ligero decrecimiento generalizado —más notable en el total— pese al escaso auge de las visitas en algunos centros como Cartagena, Burgos o Ceuta. Aun así, observamos que los tres museos que encabezan la lista son los de Sevilla, La Coruña y Palma de Mallorca.

Esto nos lleva a la conclusión de que los museos militares no suponen el principal atractivo turístico de sus destinos, sino que son un recurso complementario de la oferta de estos. Por ello reciben mayor afluencia en aquellas temporadas en las que el recurso principal del destino capta un mayor número de turistas. No obstante, el auge de las visitas a museos militares se encuentra correlacionado con el auge del turismo en general y del turismo cultural en particular, así cabe destacar el acuerdo de colaboración firmado en julio de 2013 por este Ministerio y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través

de Turespaña, para promocionar el patrimonio histórico artístico, así como otras actividades culturales relacionadas con la Defensa (Ministerio de Defensa, 2013).

**Figura 3: Visitas a los Museos Periféricos del Ejército de Tierra en 2018 y 2019**



**Fuente:** elaboración propia con los datos facilitados por el IHCM.

Para favorecer el acceso de los visitantes a los mismos, algunos de estos museos han optado por ser trasladados de los acuartelamientos periféricos a edificios adscritos a Defensa en el centro de las ciudades. Es el caso del Museo Naval de San Fernando (Fernández, 2019), y del Museo Histórico Militar de Burgos (A.S.R., 2014). Del conjunto de museos militares, los de mayor relevancia internacional son el Museo del Ejército, elegido sede de la reunión del Comité Internacional para Museos de Armas y de historia Militar (ICOMAM) que se celebraría este año 2020 (Pérez Herrera, 2018), aunque ha sido pospuesto como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19. El Museo Naval (Madrid) acaba de reabrir sus puertas (16 de octubre) después de una importante remodelación buscando un acercamiento mayor al público.

### 3. Caso de estudio: la Sala-museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz)

#### 3.1. Metodología

La finalidad de esta investigación es establecer las posibles relaciones entre museos militares y turismo de cara a conocer si estas instituciones pudiesen verse beneficiadas en un futuro gracias a dicha relación, así como conocer a qué se debe el escaso peso que posee en la demanda turística. Para llevar a cabo la investigación, se ha elegido la Sala-museo del Automóvil de Torrejón de Ardoz, dado que consideramos que puede servir como modelo para este tipo de instituciones por las características de esta. El objetivo principal es analizar la situación actual de la Sala-museo del Automóvil, respecto al público y las posibilidades que ofrece con una gestión turística adecuada. Consideramos que la propuesta metodológica es extrapolable a otras instituciones museísticas de pequeño y mediano tamaño con escasa demanda. La metodología llevada a cabo está basada en la elaboración y realización de un cuestionario, una entrevista y la observación directa (Figura 4).

La investigación de campo se ha abordado mediante la puesta en marcha de un cuestionario durante cinco meses, del 15 de octubre de 2019 al 15 de marzo de 2020. El cuestionario tenía una vigencia inicial de 6 meses: entre el 15 de octubre de 2019 y el 15 de abril de 2020. No obstante, ante la crisis sanitaria causada por la Covid-19, el centro museístico fue cerrado conforme a lo dispuesto por el Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo. Por ello, desde su cierre el 15 de marzo, las visitas programadas fueron anuladas, acortando la vigencia del cuestionario a 5 meses. Su finalidad es: conocer el tipo de

visitante que acude al museo, la motivación, la forma de realizar la visita, su satisfacción al terminar la misma y conocer las visitas realizadas a otros museos militares.

Para el análisis descriptivo de los datos y la obtención de resultados, se ha utilizado el programa estadístico SPSS. Una vez codificada la información e introducidos todos los datos, se han analizado todas las variables de forma estadístico-descriptiva (análisis de frecuencias). Posteriormente, se han cruzado algunas de ellas para poder contemplar la correlación existente y dar explicación a algunas de las repuestas.

**Figura 4: Datos de la investigación**

<b>Finalidad</b>	Análisis de la Sala-museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) como recurso actual o potencial en la oferta turística local y regional
<b>Cuestionario</b>	
Objetivo	Conocer el tipo de visitante que acude al museo, su motivación, la forma de realizar la visita, su satisfacción al terminar la misma y conocer las visitas realizadas a otros museos militares
Muestreo	Aleatorio simple. Realización por el 37.14% de los visitantes
Lugar y fecha	Sala-museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) entre el 15 de octubre de 2019 y el 15 de marzo de 2020
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es la primera vez que se visita el museo</li> <li>• Lugar de residencia</li> <li>• Motivo de la visita a la Comunidad de Madrid en caso de no ser residente</li> <li>• Forma de realizar la visita en relación a la compañía</li> <li>• Forma de conocer la Sala-museo del Automóvil</li> <li>• Motivo de la visita a la Sala-museo del Automóvil</li> <li>• Actividades de ocio y tiempo libre</li> <li>• Servicios usados de los ofertados por el P.C.M.V.R. n.º 1</li> <li>• Lo que más le ha gustado de la visita</li> <li>• Lo que menos le ha gustado de la visita</li> <li>• Valoración de: accesibilidad, parking, régimen de visitas, visita guiada, exposición, atmósfera, biblioteca, cafetería y auditorio en una escala de cuatro opciones: pésimo, mal, bien y excelente</li> <li>• Satisfacción de la visita en su conjunto en una escala de 1 a 8 donde 1 es nada satisfecho y 8 completamente satisfecho</li> <li>• Última vez que visitó un museo</li> <li>• Si ha visitado más museos militares y cuáles</li> <li>• Variables demográficas y sociológicas: género, edad, nivel de estudios finalizados y ocupación laboral</li> </ul>
Análisis	Análisis descriptivo de frecuencias a través del programa SPSS
<b>Entrevista</b>	
Objetivo	Conocer las principales características de la Sala-museo del Automóvil y su gestión turística
Participantes	Luis Evaristo Delgado Díaz, Brigada Especialista custodio de la Sala Museo del Automóvil
Entrevistador	David Sánchez Serrano
Lugar y fecha	9 de marzo de 2020 en el P.C.M.V.R. n.º 1. Duración: 45 minutos.
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia y fondos de la Sala-museo del Automóvil</li> <li>• Gestión del patrimonio histórico-militar y de los museos militares, concretamente de la Sala-museo del Automóvil</li> <li>• Atención al visitante. Gestión turística</li> <li>• Exposiciones temporales y relaciones con otros centros museísticos</li> <li>• Difusión y promoción de la Sala-museo del Automóvil</li> </ul>
<b>Observación directa</b>	
Objetivo	Analizar la gestión turística de la Sala-museo del Automóvil
Realización	David Sánchez Serrano
Lugar y fecha	30 de septiembre – 6 de marzo de 2020 en la Sala-museo del Automóvil
Modelo	Modelo de investigación propuesto por Camprubí (2015)

**Fuente:** elaboración propia.

Se ha realizado una entrevista a Don Luis Evaristo Delgado Díaz, Brigada Especialista encargado del centro con el fin de obtener datos para realizar el análisis de la gestión turística de la misma, siguiendo el modelo propuesto por Campubrí (2015) y que se basa en el análisis de siete puntos en torno a los que gira la gestión turística del museo: la señalización, las instalaciones, los servicios, las actividades, la información, la accesibilidad y las relaciones existentes con otros museos (Figura 1).

El resultado de este análisis nos otorga el conocimiento acerca de en qué grado la institución lleva a cabo la gestión de sus visitantes. Para cada una de las áreas hay unos determinados ítems a valorar mediante una escala de 0 a 2 en la que 0 representa el incumplimiento de los requisitos mínimos, 1 que se cumplen los requisitos mínimos (Figura 5), y 2 que se logran con creces. Para su correcta evaluación, además de la entrevista realizada al custodio, se ha empleado la observación directa como medio objetivo.

**Figura 5: Ítems y criterios mínimos para la evaluación de la gestión turística**

Ítems	Criterio mínimo
<b>Señalización</b>	
Señalización de posición exterior	1 cartel
Señalización de posición interior	1 cartel
Señalización direccional exterior	2 carteles
Señalización direccional interior	2 carteles
<b>Instalaciones</b>	
Cafetería	1 cafetería
Restaurante	1 restaurante / cafetería si ofrece comida
Tienda	1 tienda
Biblioteca	1 biblioteca
Auditorio	1 auditorio
Aula-taller	1 aula-taller
<b>Servicios</b>	
Audioguía	Existencia del servicio en 1 idioma
Pantalla táctil	Existencia del servicio en 1 idioma
Teléfono público	Existencia del servicio
Lavabos	1 por planta
Publicaciones propias	1 publicación
Asesoramiento científico	Existencia del servicio
Espacios de descanso	1 espacio de descanso
<b>Actividades</b>	
Visitas guiadas	Existencia de la actividad en 1 idioma
Exposiciones temporales	Existencia de la actividad
Programa pedagógico y educativo	Existencia de la actividad
Otras actividades	Existencia de 1 actividad
<b>Información</b>	
Paneles informativos en la entrada	1 panel en 1 idioma
Información de piezas	Origen y breve descripción
Aparición en guías turísticas	2 guías
Página web	Sección en organismo de jerarquía superior
Redes Sociales	1 cuenta en una red social
Visita virtual	Existencia
Folleto de información básica	Existencia en 1 idioma



Folleto de actividades	Existencia en 1 idioma
Folleto de promoción conjunta	Existencia en 1 idioma
Folleto/plano de visita	Existencia en 1 idioma
<b>Accesibilidad</b>	
Parking	Existencia de plazas públicas en el entorno
Transporte público	3 posibilidades
Acceso movilidad reducida	50% accesible
Explicaciones en braille	50% de la información
Puntos de venta de entradas	Acceso al museo y otro
Horario de acceso	No cierre al mediodía
Días de apertura	6 días a la semana
<b>Relaciones</b>	
Productos en conjunto con otros museos	1 producto
Medición satisfacción cliente	1 método de medición
Colaboración con otros centros museísticos	Existencia

**Fuente:** elaboración propia con los datos de Camprubí (2015)

Por otra parte, además del cuestionario y la entrevista realizada, dentro de esta metodología consideramos fundamental la observación directa, llevada a cabo durante los meses de septiembre de 2019 a marzo de 2020, con el fin de obtener los datos que no fueron proporcionados durante la entrevista, como la señalización, la información disponible en la sala o comentarios realizados por los visitantes no reflejados en los cuestionarios, entre otros.

### 3.2. Resultados de la investigación

Durante la vigencia del cuestionario, el P.C.M.V.R. n.º 1 (Parque y Centro de Mantenimiento de Vehículos de Rueda número 1) ha llevado a cabo un recuento de las personas que han visitado la Sala-museo del Automóvil, siendo la cifra total de 315 visitantes. De estos, un 84.8% de ellos son visitantes civiles frente a un 15.2% de militares. La forma más común de realizar la visita es acompañado, siendo predominante el grupo organizado, 75%, de las que el 27.9% lo conforman escolares. Los resultados más relevantes se han sintetizado en la figura 6.

Como se aprecia en la tabla, la práctica totalidad de los encuestados han visitado el museo por primera vez. Los que repiten, en su mayoría, proceden de la propia Comunidad Autónoma, están entre 36 y 75 años y suelen acudir por motivos profesionales o de ocio. Cabe destacar aquí que el 25% de las personas que ya lo habían visitado previamente son miembros de las FAS.

El 85.2% de los visitantes lo conforman excursionistas, procedentes en su mayoría de Madrid, aunque también de provincias aledañas como Guadalajara (7%) o Toledo (3%). Los turistas, en cambio, representan sólo el 15% del total de visitantes, de ellos la gran mayoría es turismo nacional (82,4%). Unos valores similares a los establecidos por el Laboratorio Permanente de Público de Museos (2011) para los Museos Estatales. Aunque la práctica totalidad de los turistas conocían el museo de forma previa a su estancia en el lugar de destino (88.2%), la mayoría reconoce que ha aprovechado el viaje para visitarlo, aunque no era su motivación principal.

El 76.6% de los visitantes conocen el museo por su círculo de influencia, ya sea laboral, educativo, familiar o de amistad. De nuevo es la franja hasta los 25 años los que más conocen el museo gracias al boca a boca, un 85%. De esta manera se explica, también, la gran asistencia de los visitantes de esta edad a través de grupos escolares, ya que el 82% de ellos son estudiantes. Por su parte, dentro del mundo laboral vuelven a ser representativos los miembros de las FAS, ya que el 90% de ellos lo conoce gracias al trabajo o al círculo de amistad. Por otro lado, es llamativo que, pese a la existencia de folleto, ninguno de los visitantes ha conocido la Sala-museo a través de este medio, esto puede explicarse debido a su escasa difusión, lo que hace de él un instrumento de escasa utilidad.

La mayoría de los visitantes acuden motivados por la cultura, aunque la curiosidad y los motivos profesionales o los estudios también poseen un peso elevado. Asimismo, requiere señalar que el 3.5% ha reseñado que su motivo principal es contemplar el vehículo oficial de Carrero Blanco<sup>3</sup>.

**Figura 6: Tabla resumen del cuestionario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
<b>Primera vez que visita la Sala-museo</b>	Sí	107	91,5	91,5
	No	10	8,5	8,5
	Total	117	100,0	100,0
<b>Procedencia</b>	Madrid	84	72,3	76,5
	Otras CC.AA.	24	19,8	20,9
	Extranjeros	3	2,5	2,6
	Total	111	94,9	100,0
<b>Motivo de estancia en Madrid por parte de los turistas en relación a la Sala-museo</b>	Primer motivo	1	0,9	5,9
	Motivo de segunda	5	4,3	24,9
	Motivo de tercera	9	7,7	52,9
	Casualidad	2	1,7	11,8
	Total	17	14,5	100,0
<b>Motivación principal de la visita a la Sala-museo</b>	Curiosidad	30	25,6	26,5
	Ocio	10	8,5	8,8
	Cultura	44	37,6	38,9
	Profesión o estudios	25	21,4	22,1
	Ver un objeto	4	3,4	3,5
	Total	113	96,6	100,0
<b>Forma de realizar la visita</b>	Solo	13	11,1	11,1
	Grupo	33	28,2	28,2
	G. escolar	24	20,5	20,5
	Familia	13	11,1	11,1
	Amigos	25	21,4	21,4
	Pareja	9	7,7	7,7
	Total	117	100,0	100,0
<b>Forma de conocer la Sala-museo</b>	Folleto	0	0	0
	Web del M. de Defensa	19	16,5	15,8
	Oficinas de turismo u otras webs	10	8,7	8,3
	Entorno laboral o educativo	54	47	45
	Familia o amistades	34	29,6	28,3
	Otros museos	3	2,6	2,5
	Total	120	104,4	100,0
<b>Uso de servicios</b>	Parking	44	37,6	34,9
	Cafetería	69	59	54,8
	Biblioteca	0	0	0
	Auditorio	13	11,1	10,3
	Total	126	107,7	100,0

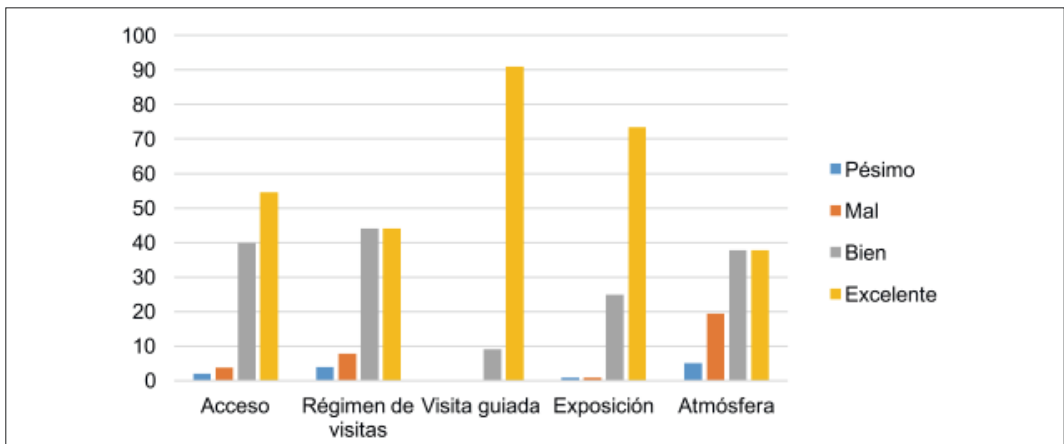
Fuente: elaboración propia.

Existe una diferencia clara entre turistas y excursionistas. Mientras que en los últimos el motivo cultural es claramente mayoritario, en los primeros es equiparable a curiosidad y motivos profesionales o estudios. En los menores de 25, los estudios son el motivo principal de su visita. Por otro lado, en esta dualidad motivos laborales y motivos culturales, conforme aumenta el nivel de estudios lo hace también la motivación cultural.

En lo que se refiere a la visita, los aspectos mejor señalados son: el guía y la visita guiada (22.2%), los vehículos (12.1%) y la exposición y la colección (9.1%). Por otro lado, los visitantes señalan la sección de motores y mecánica (10.9%) y la temperatura (9.4%) como los peores aspectos de la visita, junto a la escasez de espacio, la falta de información, y la restricción de horarios. Aunque la iluminación de la sala es bastante limitada, tan sólo un 3.1% de los visitantes lo señalan como un aspecto negativo. En la valoración de estos ítems (Figura 7), observamos cómo la visita guiada es, sin duda, el servicio mejor valorado por los visitantes, al que le sigue la exposición de la colección. En cambio, el acceso al museo y, especialmente, el régimen de visitas y la atmósfera, tienen calificaciones más bajas.

Los visitantes disponen de una serie de servicios ofrecidos por la Unidad del P.C.M.V.R. n.º 1: parking, cafetería, biblioteca y auditorio, siendo, en general, el balance de satisfacción positivo. No obstante, mientras que el parking es el servicio mejor valorado, ya que el 68.3% lo califica como “excelente”; el auditorio tan sólo refleja un 40% de esta cualidad. La cafetería, por su parte, es calificada como “bien” y como “excelente” al 50%.

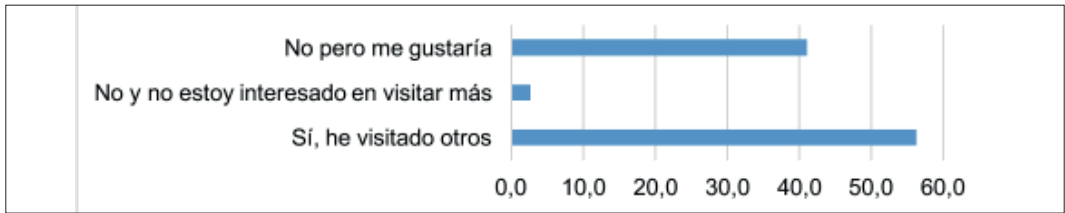
**Figura 7: Valoración de los aspectos relacionados con la calidad de la visita: relación porcentual**



**Fuente:** elaboración propia.

A pesar de ello, el 68% de los visitantes destaca estar completamente satisfecho con la visita (8/8), mientras que tan sólo el 5% señala estar satisfecho (6/8), siendo ésta la evaluación más baja. Es evidente que cuando la valoración de los aspectos de la visita es baja, desciende también el nivel de satisfacción global de la misma. Así, por ejemplo, el 100% de los que señalaron como mal y pésima la situación de la colección se muestran satisfechos con la visita en general, mientras que el 52% de las que la señalan como bien y el 78.5% que la valoran como excelente se consideran bastante satisfechos y completamente satisfechos con la visita respectivamente.

Acerca de la pregunta sobre visitas a otros museos militares (Figura 8), la práctica totalidad de los encuestados responde que ha visitado o le gustaría visitar ese tipo de museos. Mientras que el 3% que asegura rechazarlos son en su mayoría estudiantes, que destacan la ideología militar como aspecto negativo.

**Figura 8: Asistencia de los visitantes a otros museos militares: relación porcentual**

**Fuente:** elaboración propia.

Sobre los que responden haber visitado más centros museísticos militares, el 2.3% de las visitas ha sido a museos internacionales. Dentro del ámbito estatal, cabe destacar que la mitad de las visitas se han realizado a los tres museos nacionales —Museo Naval, Museo de Aeronáutica y Astronáutica y Museo del Ejército, siendo este el más visitado con el 27.5%—.

A continuación, con los resultados extraídos a través de los tres métodos de obtención de datos, se procede a exponer los resultados del análisis de la gestión turística de la Sala-museo del Automóvil en base a los siete aspectos del modelo propuesto por Camprubí (2015): señalización, instalaciones, servicios, actividades, información, accesibilidad y relaciones con otros centros.

En cuanto a la *señalización*, aunque con el desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) la demarcación de lugares cada vez es menos necesaria, la mayoría de los recursos suelen ser indicados por la administración municipal. El P.C.M.V.R. n.º 1 no posee señalización de accesos en la vía pública. Tampoco existe en el panel principal de la entrada una referencia a su ubicación, así como tampoco existen carteles que indiquen la dirección a tomar desde el acceso principal, el parking o servicios complementarios para llegar a él.

**Figura 9: Evaluación de las instalaciones**

Ítem	Evaluación			
	Cantidad	Escala de valoración		
		0	1	2
Cafetería	1		•	
Restaurante	1		•	
Tienda	0	•		
Biblioteca	1			•
Auditorio	1		•	
Aula-taller	0	•		

**Fuente:** elaboración propia.

Si bien la Sala-museo no posee *instalaciones* complementarias como tal (Figura 9), el acuartelamiento, posee servicios de utilidad para los visitantes. Además, son de los aspectos mejor valorados por los visitantes, como se ha visto anteriormente.

En cuanto a los *servicios* (Figura 10), debemos tener en cuenta que hoy en día las audioguías y las pantallas táctiles se utilizan en grandes museos con grandes flujos turísticos dada la dificultad de atender personalmente a los visitantes. El museo no posee audioguías ni pantallas, la información es transmitida personalmente por el custodio.

El centro dispone de dos publicaciones editadas por el Instituto Geográfico del Ejército, y asesora científicamente a toda persona interesada de forma personalizada y dando acceso a los fondos de la biblioteca. No posee espacios de descanso para los visitantes, pero tampoco incurre en una necesidad dado el tamaño de la sala y el tiempo de su visita.

**Figura 10: Evaluación de los servicios**

Ítem	Evaluación			
	Cantidad	Escala de valoración		
		0	1	2
Audioguía	0	•		
Pantalla táctil	0	•		
Lavabos	2			•
Publicaciones propias	2		•	
Asesoramiento científico	Sí		•	
Espacios de descanso	0	•		

**Fuente:** elaboración propia.

Sobre las *actividades*, el museo realiza visitas guiadas en castellano a todos sus visitantes, no existe la opción de que la visita sea libre. En cuanto a exposiciones temporales, se realizan algunas, así recientemente el miniaturista Ángel Palacios expuso sus maquetas de vehículos militares y otras unidades mostraron sus respectivos materiales, como el Museo de Aeronáutica y Astronáutica, unidades de la policía y la UME (Unidad Militar de Emergencias).

No posee programa pedagógico educativo pese a que orientan sus visitas en función del público que reciben, especialmente el escolar. Dentro de otras actividades se puede contemplar la exposición móvil bianual de varios de los vehículos los días de San Juan Bosco —patrón del Cuerpo de Especialistas— y San Cristóbal —patrón de la unidad—.

La *información* (Figura 11) es un indispensable en las labores de difusión y comunicación de los museos. El centro no posee un panel informativo con horarios, precio o días de acceso en la entrada del recinto, ni tampoco aparece en guías ni en la sección de lugares de interés de la página del ayuntamiento. Posee un portal de intranet en la página web del Ministerio de Defensa pero es de ámbito restringido, lo que conlleva la imposibilidad de acceder a una visita virtual.

Actualmente cuenta con un folleto de información básica en castellano, aunque se acaba de diseñar, para su próxima impresión, uno en inglés. No dispone de plano de visita ya que no se consideró necesario al ubicarse la colección en una sola sala. Tampoco cuenta con redes sociales.

**Figura 11: Evaluación de la información**

Ítem	Evaluación			
	Cantidad	Escala de valoración		
		0	1	2
Paneles informativos en la entrada	0	•		
Información de piezas	Sí			•
Aparición en guías turísticas	No	•		
Página web	1		•	
Redes sociales	0	•		
Visita virtual	0	•		
Folleto informativo	1		•	
Folleto de actividades	0	•		
Folleto de promoción conjunta	0	•		
Plano de la visita	0	•		

**Fuente:** elaboración propia.

Las cartelas aportan bastante información en castellano sobre las piezas expuestas, que próximamente estará disponible también en inglés y en alemán. Ofrecen características generales, como datos técnicos, y una explicación histórica del objeto. Desde nuestro punto de vista, aunque la información es amplia, parecía más destinada a especialistas en la materia que al público en general. No obstante, se han actualizado desde un punto de vista más divulgativo<sup>4</sup>.

En relación a los accesos (Figura 12), la unidad posee un parking completamente accesible para cuyo uso se debe solicitar en el momento en el que se pide cita para visitar la colección. Otro medio es el transporte público, ya que existen 14 líneas para llegar al municipio: 223, 224, 224A, 226 y 824 de autobús interurbano desde Madrid, 220, 215, 251, 252, 261 y 340 desde otros municipios y líneas C-2 y C-7 de Cercanías.

El centro es accesible para personas con movilidad reducida, a excepción de los baños y la biblioteca, pero sí todo lo que atañe a la colección y la exposición. No obstante, no posee explicaciones en braille para invidentes o personas con baja visión.

Tampoco existen puntos de venta de entradas, dado que sólo existe un acceso y es gratuito. Para poder acceder es necesario llamar por teléfono o contactar con el custodio vía e-mail solicitando la visita. Los días de apertura son miércoles y jueves en un horario de 11:30 a 13:30. No obstante, el centro se adapta siempre a la disponibilidad de los visitantes.

**Figura 12: Evaluación de la accesibilidad**

Ítem	Evaluación			
	Cantidad	Escala de valoración		
		0	1	2
Parking	1			•
Transporte público	14			•
Accesos de movilidad reducida	Sí			•
Explicaciones en braille	0	•		
Puntos de venta de entradas	0	•		
Horario de acceso	11:30-13:30	•		
Días de apertura	X-J	•		

**Fuente:** elaboración propia.

Por último, en cuanto a las *relaciones con otros* centros, pese a que la Red de Museos de Defensa plantea la colaboración entre los mismos, así como también lo hacen las directrices dictadas por el ICOM en 1960 y 2015, la colección no posee ninguna promoción en conjunto ni tampoco mide el nivel de satisfacción del visitante<sup>5</sup>.

Colabora tanto con museos civiles como militares de temática relacionada. Mantiene relaciones con el Museo Histórico Militar de Valencia, con el Museo del Ejército, el de Aeronáutica y Astronáutica, y las colecciones museográficas de la Guardia Real o la de Medios Acorazados de El Goloso. Asimismo, tiene uno de sus fondos cedidos al Museo Histórico del Automóvil de Salamanca para una exposición sobre Salamanca y la Guerra Civil.

### 3.3. Propuestas de mejora

En base a los resultados obtenidos en el análisis sobre la gestión turística de la Sala-museo del Automóvil, enumeramos a continuación las propuestas de mejora que hemos considerado:

- En cuanto a la señalización y los accesos, consideramos necesaria la indicación en la vía pública de la dirección al P.C.M.V.R. n.º 1 mediante diversas señales. Pensamos que el régimen de visitas establecido es insuficiente, por lo que estimamos necesaria la apertura del centro durante todos los días de la semana y en un horario más amplio.
- Con relación a las instalaciones y atendiendo a las demandas de los visitantes, se recomienda mantener una buena aclimatación de la sala y mejorar su iluminación.

- Sobre las actividades, se recomienda la planificación de exposiciones temporales, ya que se ha demostrado que sus repercusiones de atracción sobre la demanda turística son importantes. Del mismo modo, sería favorable la elaboración de un programa pedagógico dada la alta demanda de público escolar en este centro, que a su vez puede emplearse como medio de difusión y captación de futuros visitantes.
- En referencia a la información, el centro debe hacer público el régimen de visitas a través de varios canales, especialmente internet y redes sociales, siendo prioritaria la creación de una web propia a la que se pueda acceder desde otras como, el Ministerio de Defensa, el Ayuntamiento de Torrejón de Ardoz, la Comunidad de Madrid, etc.
- De esta forma, se hace también patente la necesidad de establecer relaciones con estos organismos de la administración pública, así como otros agentes del turismo, como son las empresas turísticas del entorno (hoteles, restaurantes, terminales de transporte, etc.) y otros recursos turísticos (Casa Grande, Parque Europa, Mágicas Navidades, etc.).
- En lo que concierne a aspectos museográficos, se ha registrado una amalgamación en el espacio disponible, por lo que se propone una reordenación de la colección o la ampliación de la Sala-museo en las salas aledañas. Sería conveniente dotarlas de espacios de descanso para los visitantes.
- Para la puesta en escena de estas propuestas es necesario, atendiendo a los aspectos tratados en la entrevista, la financiación de la Sala-museo a través de fondos públicos destinados únicamente a la misma. También consideramos necesario ampliar el personal destinado en el centro y dotarle de una formación en gestión cultural y museografía.
- Para finalizar, destacamos las propuestas ya realizadas, como la remodelación de las cartelas y del folleto, así como su traducción a otros idiomas.

#### 4. Conclusiones

La misión de los museos militares, según su propia definición, es la transmisión de la cultura de defensa. De esta forma, son un vehículo para implicar activamente a la sociedad civil en la preservación y garantía de la Seguridad Nacional, acercándoles al conocimiento de los Ejércitos, de sus misiones y el papel que poseen los militares, transmitiendo siempre una imagen positiva de las FAS, no militarista, como garante del sistema y de los valores de la democracia. Por todo ello, actualmente el Ministerio de Defensa está viendo en sus museos una buena forma de acercar su patrimonio histórico-militar a la sociedad para dar a conocer esos valores.

Los dos principales problemas de los museos militares españoles son su arcaísmo y la relación social de las FAS con una ideología política. El camino por seguir, ya comenzado por los tres grandes museos nacionales militares, es pasar del arcaísmo a la didáctica y del militarismo al rigor histórico y científico, mostrando al Ejército como herramienta indispensable para la seguridad y la defensa de los valores democráticos. La sociedad civil es el público objetivo de estos museos y para su captación han de elaborarse diferentes estrategias de marketing.

No todos los museos pueden ser considerados como recursos turísticos, aunque sí un número importante de ellos forman parte actualmente de la oferta turística de determinados destinos, incluso en algunos casos, representan su principal atractivo. No es el caso de los museos militares que existen en España.

La mayoría de las colecciones museográficas militares no pueden ser consideradas turísticas debido a la escasa demanda de este tipo de público, principalmente por la mala ubicación de las mismas y su compleja accesibilidad, la inadecuada museografía con que se exponen sus fondos, así como porque sus colecciones no resultan muy atractivas, sin duda por el desconocimiento general sobre las numerosas piezas históricas y artísticas que albergan entre sus fondos. Como respuesta, algunos de estos centros han optado por ser trasladados de los acuartelamientos periféricos a edificios adscritos a Defensa en el centro de las ciudades y están modificando algunos de los aspectos museográficos en la forma de exponer dichas colecciones.

Como consecuencia de dichos cambios y también debido al auge del turismo cultural y de las visitas a los museos, creemos que la tendencia general en cuanto a las visitas a museos militares es al alza y pensamos que estas instituciones pueden llegar a convertirse en recursos turísticos potenciales y dinamizadores de la oferta turística en diversas áreas geográficas locales.

No es muy abundante la literatura sobre el turismo militar, especialmente en lo que respecta a los museos, al igual que tampoco son muchos los estudios de público realizados en estos. Conocer a los visitantes puede sernos de utilidad para adecuar y ofrecer mejores servicios atendiendo a sus necesidades, así como nos abre la posibilidad de atraer a nuevos visitantes, que es algo que interesa a los profesionales que dirigen estos museos. Por ello, nos parece de interés elaborar este tipo de estudios que, sin duda, redundará en beneficio de estas instituciones.

La metodología utilizada en nuestro estudio de caso podría extrapolarse a multitud de pequeños y medianos museos militares y de otras tipologías, tan numerosos en nuestro país, ya que una adecuada gestión turística o de los visitantes en estas instituciones redundaría de forma positiva en ellas mismas, así como en el incremento de las visitas y en la mejora de su calidad y todo ello enriquecería, sin duda, las localidades o destinos donde se localizan.

Consideramos que, una de las limitaciones de nuestro estudio y que se podría solventar en futuras investigaciones de carácter cualitativo, sería llevar a cabo una consulta al público para obtener información sobre la consecución o no de los objetivos que la cultura de defensa pretende transmitir en estos museos, renovándose con ello la visión arcaica que todavía perdura en este tipo de instituciones.

Entre los principales resultados obtenidos respecto al público y a la gestión turística llevada a cabo en de la Sala-museo de Automóvil, queremos resaltar en estas conclusiones que: el centro es visitado sobre todo por excursionistas del entorno; los grupos escolares son el público más numeroso; el aspecto mejor valorado es la calidad de la visita guiada; y que existe un elevado interés por visitar museos de tipología militar pese al elevado desconocimiento existente sobre ellos.

Algunas propuestas o aspectos mejorables, en base a los resultados obtenidos en la investigación son: un régimen de visitas más amplio; el establecimiento de relaciones con otras administraciones y con otros agentes y empresas del sector turístico; mejorar la promoción del centro a través de múltiples canales; la contratación de personal necesario, así como una dotación financiera pública que permita el correcto desarrollo de sus funciones.

Hemos de resaltar que son numerosas las mejoras que han de seguir introduciendo este tipo de museos si realmente están interesados en incrementar el número y la diversidad de visitantes, abrirse al público turístico y con ello transmitir una idea de la cultura de defensa renovada y actual.

## Bibliografía

- A.S.R. 16, 12, 2014. Capitanía dispara las visitas al Museo Militar. *El Correo de Burgos*. Recuperado de: [http://www.elcorreodeburgos.com/noticias/cultura/capitania-dispara-visitas-museo-militar\\_89940.html](http://www.elcorreodeburgos.com/noticias/cultura/capitania-dispara-visitas-museo-militar_89940.html). Consultado en mayo de 2020.
- Barbeito, R.L. y Fernández Antón, M. 2016. El papel de los Museos Militares en el fomento de una 'Cultura de la Defensa' democrática. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, núm. 7, 63-89.
- Camprubí Subirana, R. 2015. Análisis de la gestión turística de museos: el caso de Girona. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, núm. 11, 121-146
- Cogo, M. 2013. *Análisis de los museos como opción turística: los casos de Belo Horizonte (Brasil) y Barcelona (España) – El Museu Picasso* (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Del Barrio Alvarello, H. 2016. Orientando nuestros museos hacia el turismo. Estrategias convergentes en museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales. *Estudios Turísticos*, núm. 207-208, 17-47.
- Donaire, J.A. 2012. Turistas y museos. Apocalípticos e integrados. En Arrieta Urtizberea, I. (ed.), *Museos y turismo: expectativas y realidades* (pp. 25-38). Bilbao, España: Universidad del País Vasco.
- Fernández Alles, M.T. 2019. Las estrategias de marketing en la planificación y gestión del patrimonio cultural militar: estudio de caso. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 17 (núm. 2), 327-341.
- González-Pola de la Granja, P. 2018. La aportación de la museología a la cultura de defensa en España. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, vol. 3, 366-378.
- Gracia, A.I. 02, 04, 2020. Personal sanitario, Policía, Guardia Civil y Ejército, las instituciones mejor valoradas en plena crisis. *El Español*. Recuperado de: [https://www.elespanol.com/espana/20200402/personal-sanitario-policia-guardia-civil-ejercito-instituciones/479203274\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20200402/personal-sanitario-policia-guardia-civil-ejercito-instituciones/479203274_0.html). Consultado en mayo de 2020.



- Grau, L.A. 2016. Turismo cultural y museos: las amistades peligrosas. *Estudios Turísticos*, núm. 207-208, 11-15.
- Hernández Cardona, F.X. 2004. Els Museus Militars a Europa. *Mnemòsine: revista catalana de museologia*, núm. 1, 15-34.
- Hernández Mogollón, J.M, Costa, C, y Clemente, E. 2019. Antecedents in the investigation on military tourism. *Journal of Tourism and Heritage Research*, vol. 2, núm. 4, 611-624.
- Herreman, Y. 1998. Museos y turismo: cultura y consumo. *Museum International*, vol. 50 (núm. 3), 4-12.
- ICOM. Definición de museo. Disponible en <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>. Consultado en septiembre de 2020.
- ICTE. 2020. Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2. Ministerio de Cultura. Madrid, España. Recuperado de: [https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias\\_de\\_turismo.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Guias_de_turismo.pdf). Consultado en mayo de 2020.
- INE. 2019. Encuesta de turismo de residentes 2018. Madrid, España. Disponible en: [https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863). Consultado en septiembre de 2020.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos. (2011). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Martín Cubello, A. 2005. Tradición y memoria popular: los museos militares y la recreación de la historia. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, vol. 4 (núm. 2), 153-166.
- Ministerio de Cultura. 2020. Planificación de medidas para la reapertura de los museos de titularidad y gestión estatal dependientes de la Dirección General de Bellas Artes. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Documents/2020/090520reapertura%20museos.pdf>. Consultado en mayo de 2020.
- Ministerio de Cultura. 2019. Anuario de Estadísticas Culturales 2019. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>. Consultado en mayo de 2020.
- Ministerio de Cultura. 23, 11, 2018. La 'Q' de calidad turística llega a los museos [en línea]. Recuperado de: <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2018/11/20181123-calidad-turistica.html>. Consultado en mayo de 2020.
- Ministerio de Defensa. 2019a. Estadística de centros, instalaciones y actividades culturales y deportivas del Ministerio de Defensa. Año 2018. Madrid, España. Recuperado de: <https://publicaciones.defensa.gob.es/catalogsearch/a%C3%B1o-edici%C3%B3n/2019?cat=0&q=Estad%C3%ADstica+de+Centros%2C+Instalaciones+y+Actividades+Culturales+y+Deportivas>. Consultado en mayo de 2020.
- Ministerio de Defensa. 2019b. La Cultura de defensa [en línea]. Recuperado de: <http://www.portalcultura.mde.es/comun/culturaDefensa.html>. Consultado en mayo de 2020.
- Ministerio de Defensa. 2013. Defensa promociona su patrimonio histórico a través de Turespaña [en línea]. Recuperado de: <https://www.defensa.gob.es/gabinete/notasPrensa/2013/07/DGC-130725-patrimonio-Defensa-Turespana.html>. Consultado en octubre de 2021.
- Ministerio de Defensa. 2011. *Guía de Museos Militares Españoles*. Madrid, España: Ministerio de Defensa.
- Pérez Herrera, A. 28, 06, 2018. El Museo del Ejército acogerá en 2020 un encuentro internacional de museos militares. *ABC*. Recuperado de: [https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/toledo/ciudad/abci-museo-ejercito-acogera-2020-encuentro-internacional-museos-militares-201806281308\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/toledo/ciudad/abci-museo-ejercito-acogera-2020-encuentro-internacional-museos-militares-201806281308_noticia.html). Consultado en mayo de 2020.
- Reid, W. 1998. El papel de los museos militares en la sociedad europea. *Militaria: Revista de Cultura Militar*, núm. 12, 187-195.
- Rico Mansard, L.F. 2008. El museo en busca de los turistas. *El Periplo Sustentable*, núm. 14, 27-44.
- Santacana, J. y Hernández, F.X. 2011. *Museos de historia: entre la taxidermia y el nomadismo*. Gijón, España: Editorial Trea.
- UNWTO. 1995. *UNWTO: technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics*. Madrid: World Tourism Organization.
- Vacas Guerrero, T. 2014. Los museos como agentes dinamizadores del espacio urbano. En Piñeiro Maceiras, M.L., Chapuis, L. y Re, M (eds.), *Turismo y representación espacial* (pp. 147-166). Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Vacas Guerrero, T. 2000. Los museos madrileños como oferta turístico-cultural. *Cuadernos de Turismo*, núm. 5, 105-111.
- Woollard, V. 2007. Acogida de los visitantes. En ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual práctico* (pp. 105-118). París, Francia: UNESCO.

## Notas

- <sup>1</sup> A través de los datos del INE (2020) se observa cómo la tasa de variación anual disminuye progresivamente. Este año 2020, en el mes de julio con respecto al mes de enero el turismo ha caído en un 75.04% como consecuencia de la Covid-19.
- <sup>2</sup> La Red de Museos de Defensa se crea a través de la Orden DEF/2532/2015, de 18 de noviembre, que entró en vigor el 30 de noviembre de 2015 tras su publicación en el BOE.
- <sup>3</sup> Vehículo cedido por el Museo del Ejército a la Sala-museo del Automóvil en 2015 por cinco años. Esta cesión ha sido renovada por otro lustro más. No obstante, no es un fondo de la colección museográfica.
- <sup>4</sup> La información disponible en las cartelas fue realizada durante las primeras exposiciones en la década de 1980. La actualización de esta, la revisión de sus contenidos desde un punto de vista democrático e historiográfico actual, la traducción de esta al inglés y al alemán y su realización en un plano divulgativo y con un formato estéticamente novedoso han sido aportación del autor de este artículo, David Sánchez Serrano.
- <sup>5</sup> En cuanto a la medida de la satisfacción de los visitantes, el primer cuestionario que se ha puesto en marcha ha sido el realizado por David Sánchez Serrano para esta investigación, cuyos resultados han sido puestos en conocimiento al personal responsable del museo. De forma previa no se ha llevado a cabo ningún método de recogida ni de análisis de este tipo de valoraciones.

*Recibido:* 23/10/2020  
*Reenviado:* 08/01/2021  
*Aceptado:* 12/02/2021  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*